GESTÃO DO ABSENTEÍSMO, DEMISSÕES E ROTATIVIDADE: DESAFIOS ESTRATÉGICOS PARA O RH

Júlia Oliveira Santos, Miriã Sales dos Santos, Pedro Henrique Ribeiro Roque, Mariana Carmona Braga (orientadora), Bruno Michel Pera (coorientador)

Escola Máximu's/Instituto Educacional Ribeiro Goulart, Rua Isaac Newton, 37, Jardim Oriental, 12236-240, São José dos Campos-SP, Brasil, joliveirasantos448@gmail.com, salesmirian23@gmail.com, phrroque546@gmail.com, marianacarmonabraga@gmail.com, brunomichel00@gmail.com.

Resumo

O estudo analisou os impactos do absenteísmo, dos desligamentos e da rotatividade sobre a gestão de pessoas, considerando efeitos na produtividade, nos custos e no clima organizacional. Realizou-se pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, desenvolvida por revisão bibliográfica e análise documental de dados secundários. A literatura relaciona ausências e turnover a fatores como saúde, desmotivação, condições inadequadas de trabalho, falhas de comunicação e poucas oportunidades de crescimento. Dados do Novo Caged, analisados pelo Sindilojas-SP, indicaram que a taxa de rotatividade da mão de obra celetista paulista aumentou de 39,4% em 2020 para 56,6% em 2025. Como produto do trabalho, foi elaborado um plano de carreira para a empresa fictícia Alpha Solutions, com níveis de progressão, critérios de promoção, ações de desenvolvimento e indicadores de acompanhamento. Conclui-se que a integração entre valorização profissional, desenvolvimento e monitoramento de indicadores pode apoiar a retenção de talentos; contudo, a efetividade da proposta depende de implantação e avaliação longitudinal.

Palavras-chave: Absenteísmo. Rotatividade. Gestão de pessoas. Plano de carreira.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas - Administração.

Introdução

A gestão de pessoas ocupa posição estratégica nas organizações porque o desempenho, a continuidade dos processos e a capacidade de inovação dependem do trabalho humano. Nesse contexto, o setor de Recursos Humanos (RH) atua na atração, no desenvolvimento e na permanência dos colaboradores, além de acompanhar indicadores capazes de revelar problemas no ambiente de trabalho (Knapik, 2012).

Entre esses indicadores estão o absenteísmo e a rotatividade. O primeiro corresponde às ausências dos trabalhadores e pode provocar descontinuidade das atividades, sobrecarga das equipes e aumento de custos. A rotatividade, ou turnover, representa o fluxo de admissões e desligamentos e, quando elevada, exige novos processos de recrutamento, seleção, integração e treinamento. Para Chiavenato (2009), esses fenômenos também refletem a qualidade das práticas de gestão de pessoas.

A intenção de saída pode ser influenciada por reconhecimento, liderança, comunicação, condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento (Oliveira et al., 2018). Diante disso, o objetivo deste estudo foi analisar causas e consequências do absenteísmo, das demissões e da rotatividade, bem como elaborar uma proposta de plano de carreira que possa apoiar a retenção de talentos e o desenvolvimento profissional.

Metodologia

A pesquisa apresentou natureza aplicada, caráter exploratório e descritivo e abordagem predominantemente qualitativa, apoiada em dados quantitativos secundários. Os procedimentos incluíram revisão bibliográfica de livros e artigos sobre gestão de pessoas, absenteísmo, intenção de rotatividade e desenvolvimento profissional. A articulação entre fontes conceituais e evidências documentais permite interpretar o problema sem confundir associação com causalidade (Dourado; Ribeiro, 2023).

Na etapa documental, utilizaram-se dados do Novo Caged divulgados pelo Sindilojas-SP sobre a taxa anual de rotatividade da mão de obra celetista paulista entre 2020 e 2025. Em seguida, os achados da literatura orientaram a elaboração de um plano de carreira para a empresa fictícia Alpha Solutions. A proposta foi organizada por níveis de cargos, critérios de promoção, programa de desenvolvimento, avaliação de desempenho, benefícios e indicadores de sucesso. Não houve aplicação do plano nem

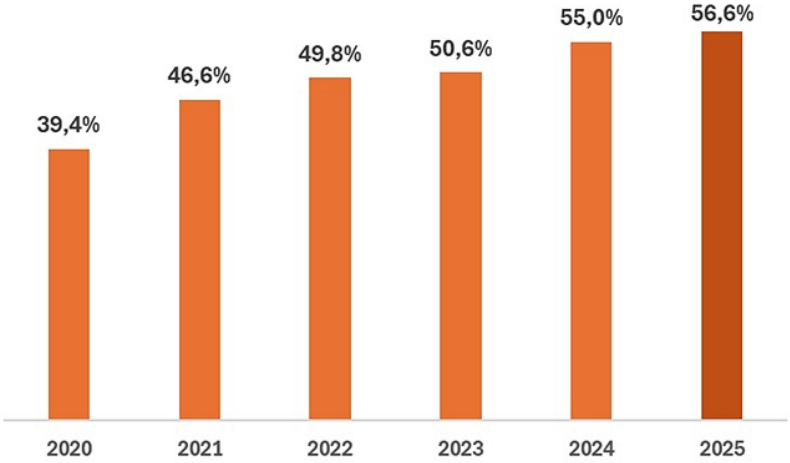
coleta com trabalhadores; portanto, seus possíveis efeitos são apresentados como resultados esperados.

Resultados

A revisão identificou que o absenteísmo pode decorrer de problemas de saúde, estresse, desmotivação, conflitos e insatisfação profissional (Penatti; Zago; Quelhas, 2006). Além de reduzir a disponibilidade de mão de obra, ausências recorrentes podem aumentar a carga dos demais membros da equipe. No caso da rotatividade, custos de recrutamento, seleção, treinamento e adaptação somam-se à perda de conhecimento e à instabilidade das equipes.

Os dados documentais reforçam a relevância do problema. Conforme a Figura 1, a taxa de rotatividade do emprego formal no Estado de São Paulo cresceu continuamente no período analisado: 39,4% em 2020, 46,6% em 2021, 49,8% em 2022, 50,6% em 2023, 55,0% em 2024 e 56,6% em 2025. O último valor foi o maior desde a implantação do Novo Caged. Segundo o Sindilojas-SP (2026), o mercado aquecido, a geração de vagas e a busca por melhores condições profissionais contribuíram para maior mobilidade dos trabalhadores.

Figura 1 - Taxa de rotatividade da mão de obra celetista paulista entre 2020 e 2025.



Fonte: Novo Caged; elaboração e cálculos do Sindilojas-SP (2026).

Discussão

O crescimento observado não significa que todas as saídas sejam evitáveis ou necessariamente negativas. Parte da movimentação decorre da dinâmica econômica, da sazonalidade e de decisões individuais. Entretanto, taxas elevadas podem pressionar os custos e reduzir a continuidade dos processos, especialmente em organizações pequenas, nas quais a substituição de um trabalhador representa parcela relevante da equipe.

A literatura indica que políticas isoladas dificilmente resolvem o problema. A retenção depende da combinação entre liderança, reconhecimento, remuneração, saúde ocupacional, comunicação, condições de trabalho e perspectivas de crescimento. Um plano de carreira pode atuar nesse conjunto ao explicitar possibilidades de progressão e critérios de avaliação, mas precisa ser transparente, viável e associado às necessidades da organização.

Com base nesses princípios, a proposta para a Alpha Solutions estabeleceu seis componentes: estrutura de cargos; critérios objetivos de promoção; programa de desenvolvimento; avaliação semestral de desempenho; benefícios vinculados ao crescimento; e indicadores de acompanhamento. A progressão foi organizada de assistente administrativo a gerente, considerando desempenho, qualificação, metas e competências requeridas para cada função.

Figura 2 - Proposta de plano de carreira para a Alpha Solutions.



Fonte: elaborado pelos autores com apoio de IA generativa (2026).

Para avaliar a proposta, recomenda-se estabelecer uma linha de base anterior à implantação e monitorar, em intervalos regulares, a taxa de absenteísmo, o índice de turnover, a satisfação, a produtividade e o número de promoções internas. A análise deve comparar períodos equivalentes e considerar fatores externos, como mudanças no mercado de trabalho, sazonalidade e alterações no quadro de pessoal.

Entre as limitações do estudo estão o uso exclusivo de fontes secundárias, a ausência de pesquisa de campo e o caráter fictício da organização utilizada na proposta. Assim, não é possível afirmar que o plano reduzirá os indicadores na magnitude esperada. Pesquisas futuras podem aplicar o instrumento em uma organização real, acompanhar os resultados longitudinalmente e incluir entrevistas ou questionários com os colaboradores.

Conclusão

O absenteísmo, os desligamentos e a rotatividade constituem desafios relevantes para a gestão de pessoas, pois afetam custos, produtividade, estabilidade das equipes e preservação do conhecimento organizacional. Os dados do emprego formal paulista demonstraram aumento da rotatividade entre 2020 e 2025, enquanto a literatura evidenciou a influência de fatores pessoais, organizacionais e econômicos.

Conclui-se que o plano de carreira proposto oferece uma estrutura coerente para orientar desenvolvimento, avaliação e progressão profissional. Sua adoção pode apoiar a valorização e a retenção de talentos, desde que seja integrada a outras políticas de gestão de pessoas e acompanhada por indicadores. A comprovação de sua efetividade, entretanto, exige implantação, comparação com uma linha de base e avaliação contínua.

Referências

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

DOURADO, S.; RIBEIRO, E. Metodologia qualitativa e quantitativa. In: MAGALHÃES JÚNIOR, C. A. O.; BATISTA, M. C. (org.). **Metodologia da pesquisa em educação e ensino de ciências**. 2. ed. Ponta Grossa: Atena, 2023. p. 12-30.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

OLIVEIRA, A. F. et al. Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Trends in Psychology**, v. 26, n. 2, p. 1031-1042, 2018.

PENATTI, I.; ZAGO, J. S.; QUELHAS, O. Absenteísmo: as consequências na gestão de pessoas. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 3., 2006. Anais [...]. Resende: AEDB, 2006. p. 1-11.

SINDILOJAS-SP. **SP registra maior rotatividade no emprego em 6 anos**. São Paulo, 20 fev. 2026. Disponível em: https://sindilojas-sp.org.br/sp-registra-maior-rotatividade-no-emprego-em-6-anos/. Acesso em: 13 ago. 2026.

Agradecimentos

Os autores agradecem à Escola Máximu's/Instituto Educacional Ribeiro Goulart pelo apoio acadêmico durante o desenvolvimento do trabalho.